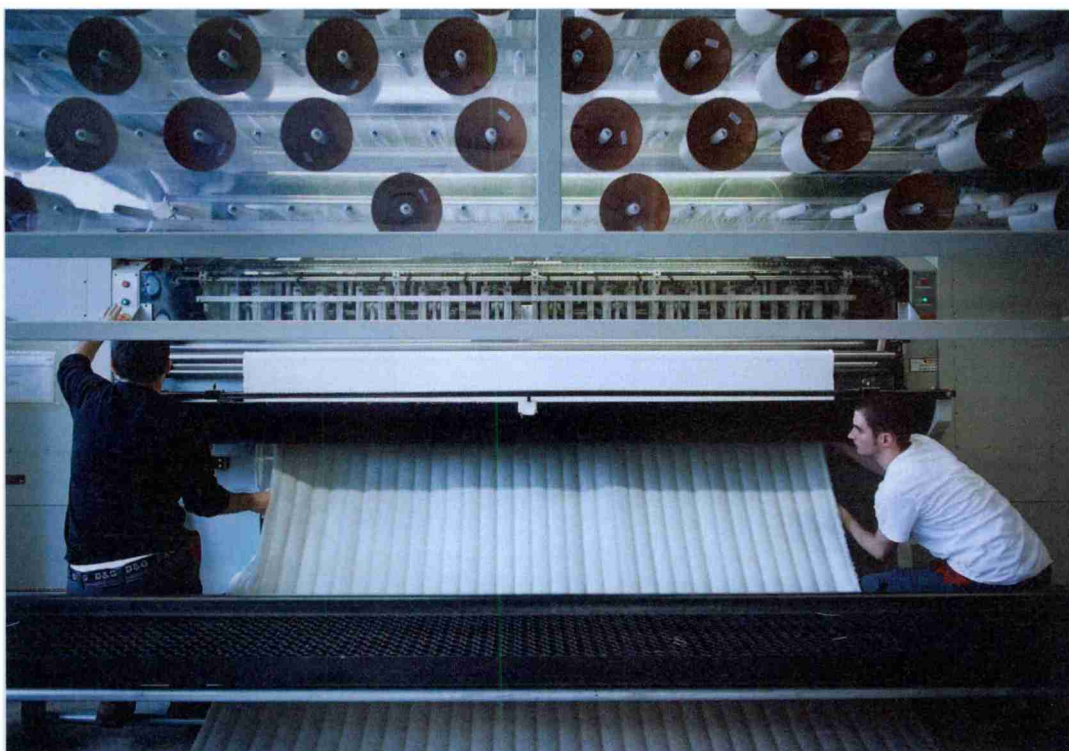


Doc stellt Matratzen für Private-Label-Kunden und die eigenen Marken her.



CASE-STUDY

# Bloss die Nachfolge nicht verschlafen

Philippe Cuérel hat sein Matratzenunternehmen noch in jungen Jahren an zwei Mitarbeiter verkauft. Bei der Finanzierung half er mit.

Text Alexander Saheb Bilder Adrian Baer  
Montags schraubt er an einem Oldtimer, am Freitag lockt die Jagd in den Bündner Bergen. Der Terminplan von Philippe Cuérel ist nicht leer, seit er im Jahr 2006 sein Unternehmen an zwei Mitarbeiter verkauft hat. Damals war er erst 52 Jahre alt. Anders als viele Unternehmer hat er die Nachfolge nicht auf die lange Bank geschoben.

Die Doc Doppelpouch AG wurde 1948 gegründet und stellte zunächst

«Raumsparmöbel mit Klappmatratzen» her, die besonders für Ferienwohnungen gefragt waren. Philippe Cuérels Vater Roger kaufte die Firma 1964 und baute die Matratzenproduktion aus. Philippe Cuérel übernahm 1988 die Geschäftsleitung und 1991 das Aktienkapital von seinem Vater; seine zwei Geschwister kaufte er aus.

Sogleich setzte er auf eine stark automatisierte Herstellung. Vor allem deshalb habe man die Produktion

überhaupt in der Schweiz behalten können, sagt er. Als Zulieferer für Hasena, Hüslers Nest oder Samina liefen die Geschäfte des Unternehmens gut. Stolz berichtet Cuérel, dass die Firma seit der Gründung kein Verlustjahr erlebt habe. Dennoch regelte er seine Trennung von der Firma frühzeitig. Damit konnte er seine Interessen vom Geschäft auf das Privatleben verlegen. «Für dieses hatte ich als Unternehmer während fast 30 Jahren keine Zeit», so



**begründet er den Schritt. Am Morgen habe er um 7 Uhr im Geschäft gestanden, und am Abend sei er erst um 10 Uhr nach Hause gegangen. Besonders hart waren laut Cuérel die Jahre zwischen 1980 und 1998. Die viele Arbeit habe ihn stark ausgelaugt, und es war schwierig, Mitarbeiter zu finden, die bereit waren, in einer kleinen Firma anzufangen. Zunächst zweifelte er an sich, dann an den eingestellten Leuten.**

Den Wendepunkt markierte Josef Stieger, den er 1999 als Betriebsleiter engagierte: eine Funktion, die es im Unternehmen zuvor gar nicht gegeben hatte, weil der Patron für alles geschaut hatte. Er hielt die Produktion am Laufen und die Kunden bei Laune.

### Zwei Schlüsselpersonen

Cuérel bezeichnet Stiegers Engagement heute als «Schlüsselerlebnis». Vorher hatte er bereits drei oder vier Stellvertreter engagiert, die aber alle nicht unternehmerisch denken konnten. Stieger, 1966 geboren und gelernter Raumausstatter, hatte sich zum Qualitätsingenieur weitergebildet und mehrere Betriebe des Büromöbelherstellers Lista bis hin zur Zertifizierungsreife in Sachen Qualitätsmanagement restrukturiert. Bei Doc mit gut 30 Mitarbeitern begann er, die

Aufbau- und Ablauforganisation neu zu gestalten, und arbeitete dann als Betriebsleiter. Er war für die zeitgerechte Produktion und die Lieferung der Matratzen verantwortlich. «Vorher hat Herr Cuérel alles selber gemacht», sagt Stieger.

Die zweite Schlüsselperson der Nachfolgelösung, Patrik Ogris, trat 2002 ins Unternehmen ein. Der 1971 geborene Ogris hatte zwar eine Vergangenheit als Skirennfahrer, besass aber auch einen Abschluss der HWV St. Gallen in Wirtschaft und einige Jahre Berufserfahrung beim Grossunternehmen IMS Internationale Möbel Selektion. Zu Doc kam er als Leiter Marketing und Verkauf, und obwohl er anfangs Matratzen langweilig fand, gefiel es ihm rasch. Schon im Bewerbungsgespräch habe Cuérel ihn nach seinen Zielen gefragt. Stieger war bereit, zu einem späteren Zeitpunkt mehr Verantwortung zu übernehmen, und konnte es sich auch vorstellen, einmal Geschäftsführer zu sein. «Cuérel hat uns sehr frei arbeiten lassen», erinnert er sich. 2005 wurde das Unternehmen neu positioniert. Doc blieb Entwickler und Hersteller für Private-Label-Kunden, der im Einzelhandel mit den eigenen Marken Sanapur und Philrouge zusätzlich Präsenz zeigte.

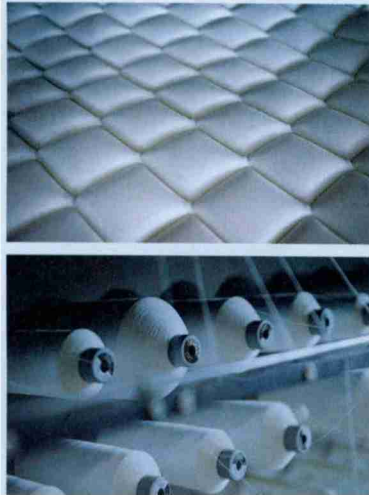
So hatte Cuérel 2006 im Alter von

52 Jahren eigentlich alles geschafft, was er erreichen wollte. Zurücklehnen sei dann aber ein falsches Ziel. Um einen Betrieb zu erhalten, brauche es Engagement und vitales Eigeninteresse.

### Nochmals etwas Neues machen

So reifte in ihm die Einsicht, dass ein alter, zufriedener Inhaber leicht selbstgefällig werden könne, weil er seit Jahren niemanden mehr habe, der ihm sage, was richtig und was falsch sei. Das Risiko, strategisch in die falsche Richtung zu gehen, steige. «Wenn man lieber Golf spielt, geht das Geschäft in die Hose», konstatiert Cuérel. Ausserdem wollte er nicht aus Altersgründen aus dem Betrieb ausscheiden, sondern vorher noch einmal etwas anderes machen. Seine zwei Töchter, die im Bereich Grafik und Design berufstätig waren, schieden für eine Nachfolge aus.

Deshalb setzte er sich 2006 mit Ogris und Stieger zusammen und eröffnete ihnen die Möglichkeit, das Unternehmen auf Anfang 2007 zu kaufen. Cuérel sei der Auffassung gewesen, dass eine Firma dieser Grössenordnung nur funktioniert, wenn der Eigentümer auch die Geschäftsführung übernehme, sagt Ogris. Zudem hat Cuérel die



OBEN: Mit dem Stepp-Automaten wird die Oberfläche einer Matratze gestaltet.

RECHTS: Die Käufer Josef Stieger und Patrik Ogris sowie der ehemalige Besitzer Philippe Cuérel (v. l.).



Chance nicht verpassen wollen, dass mit Ogris und Stieger ein fähiges Team für eine Nachfolgelösung an Bord war.

Zunächst war die schrittweise Übernahme geplant: Zehn Jahre lang sollten jährlich 10% der Aktien übergeben werden. Das stellte sich rasch als wenig praktikabel heraus. Zum einen hätten die neuen Eigentümer fünf Jahre keine Mehrheit gehabt und wären unternehmerisch nicht frei gewesen. Zum anderen hätte Cuérel hohe Dividenden erhalten und damit hohe Einkommenssteuern bezahlen müssen. Deshalb wurde dieses Vorgehen verworfen, und man strebte eine unverzügliche und vollständige Übernahme an.

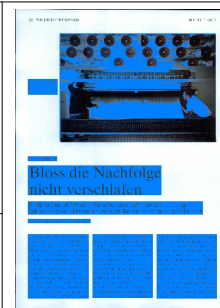
Cuérel suchte darauf für den Nachfolgeprozess infrage kommende Berater. Er machte Vorschläge, Ogris und Stieger trafen die Auswahl. Sie fiel auf das Centre for Family Business der Universität St. Gallen. Der Einstieg

der St.Galler ist allen Beteiligten in guter Erinnerung geblieben. Denn es ist in den Gesprächen nicht gleich um Preise und Termine gegangen, sondern um eine klare Zielbestimmung für die Zukunft der Firma. Cuérel war die Sicherung der Arbeitsplätze wichtig und dass Doc nicht an einen Konzern verkauft wird. Ogris und Stieger wollten finanziell unabhängig bleiben und strebten für die Firma Wachstum an. Erst als auf dieser übergeordneten Ebene die Ziele miteinander abgestimmt waren, folgten konkretere Planungsschritte.

#### Tauziehen bei der Bewertung

Dann ging es um den Kaufpreis. Drei Methoden kamen zum Einsatz, und drei ganz unterschiedliche Zahlen lagen nachher auf dem Tisch. Der Betriebsgewinn (Ebit) des Unternehmens mit dem Faktor fünf multipliziert war der erste Näherungsversuch, um den

Firmenwert zu ermitteln. Dieser Faktor wurde gewählt, weil ein höherer Multiplikator den Wachstumsaussichten der Branche nicht angemessen gewesen wäre. Die Discounted-Cashflow-Methode (DCF) lieferte einen Wert, der mehr als 30% höher lag. Dagegen erreichte der errechnete Substanzwert nicht einmal die Hälfte des auf dem Betriebsgewinn basierenden Firmenwertes. Schliesslich traf man sich bei einem Betrag, der zwischen dem Ebit- und dem DCF-Wert lag. Einerseits gab es getätigte Investitionen, die sich noch nicht im Geschäft niedergeschlagen hatten, andererseits bestanden Klumpenrisiken durch Grosskundenbeziehungen. Während dieser Verhandlungen stellte sich Stieger durchaus auch quer. Er verwies zum Beispiel auf die nahezu beliebige Elastizität der Zahlen und darauf, dass man eigentlich nur Nähmaschinen und einen Kundenbe-



stand kaufen werde. Falls die Kunden absprängen, stünde man mit leeren Händen da. Die Parteien tauschten vier, fünf Angebote untereinander aus, bis man sich einigte.

Nun galt es für Ogris und Stieger, ihre Ehefrauen ins Boot zu holen. Denn diese mussten auf den Bürgscheinen der Banken mitunterzeichnen. Man war sich durchaus der Tragweite der anstehenden Entscheidung bewusst: Würde es mit der Firma schiefgehen, hätte man gar nichts mehr, sagt Ogris. «Wir können die Transaktion nicht machen und gleichzeitig auf der sicheren Seite stehen», betonte Stieger seiner Frau gegenüber. Es brauchte also einige Gespräche im Familienkreis, bis man sich entschloss, die Möglichkeit als Chance aufzufassen und sie zu nutzen. Dann holte das Institut der HSG anonymisiert Finanzierungsangebote ein. Rasch wurde klar, dass Cuérel nicht sofort Kasse machen konnte: Er musste einen Kredit von zwei Dritteln des Kaufpreises gewähren, weil die Bank nur einen Drittel übernehmen wollte. Finanzierende Bank war die UBS. Als Sicherheitsmassnahme für sein finanzielles Engagement liess sich Verwaltungsratspräsident Cuérel das Recht einräumen, ein weiteres Verwaltungsratsmitglied zu ernennen, wenn der Firmenumsatz die Schwelle von 8 Mio. Fr. unterschreiten würde.

### Verschuldung abgebaut

Der Bankkredit wurde in den Folgejahren zeitgerecht getilgt. Die UBS gestattete es den zwei frischgebackenen Eigentümern auch, überschüssige vorhandene Mittel zu verwenden, um Cuérels Kredit zurückzuzahlen. Ende September 2012 wurde dieser durch einen Bankkredit abgelöst. Die Zinslast sei nun deutlich geringer, sagt Ogris. Bis 2015 will man den Kredit vollständig

amortisieren. Die Fabrikliegenschaft blieb indessen in Cuérels Eigentum und wird von Doc gemietet. Heute sind alle mit der realisierten Lösung zufrieden. Schlaflose Nächte gab es weder bei Ogris noch bei Stieger, und für Cuérel war es eine Win-win-Situation und ein perfekter Generationenwechsel. Cuérel ist heute als Immobilieninvestor tätig. Er habe durch den Besuch vieler Möbelmessen auf der ganzen Welt einen Blick für das Machbare erhalten. Mit seinem frisch erworbenen Segelschein kreuzt er auf den Weltmeeren, und er geniesst am frühen Morgen die Sonne auf einem Berg, statt im Büro zu sitzen. «Ich bin ein glücklicher und zufriedener Mensch und schulde niemandem mehr etwas», sagt er.

Ogris und Stieger dagegen stehen vor der Herausforderung des starken Frankens und erwarten 2012 rund 10% weniger Umsatz. Im kommenden Jahr wollen sie mit einem neu entwickelten Boxspring-Bett auf den Markt kommen, das teilweise in Ungarn gefertigt wird. In der Schweiz gebe es nicht mehr genügend erfahrene Polsterer, um die Produktion aufbauen zu können.

## Der Weg zum Rückzug

Sechs Fragen sieht Philippe Cuérel, ehemaliger Eigentümer des St. Galler Matratzenherstellers Doc AG, als entscheidende Kriterien für die Nachfolgeregelung.

1. Gibt es einen Nachfolger in der Familie?
2. Wer kann die Firma kaufen und sie erfolgreich weiterführen?
3. Gibt es Altlasten?
4. Wie sieht eine für beide Seiten akzeptable Bewertung aus?
5. Wer ist der geeignete Fachmann, um den Vertrag aufzusetzen? Der Verkäufer sollte dabei die finanzielle Kontrolle über die Firma behalten, bis der Kaufpreis bezahlt ist.
6. Wann kommt der richtige Zeitpunkt für den Rückzug? Diesen sollte der Unternehmer selbst bestimmen und darauf der Jungmannschaft alles Gute wünschen. Dann gelte es im Hintergrund zu stehen und nicht mehr dreinzureden.